



# TROTZ DISTANZ EIN ZUGEHÖRIGKEITSGEFÜHL SCHAFFEN

Die Corona-Pandemie stellt die Ausbildung in vielen Unternehmen vor große Herausforderungen. Berufsschulen wurden geschlossen, Prüfungen verschoben, Auszubildende lernen und arbeiten von zu Hause aus. Was für die meisten Arbeitgeber noch vor Kurzem undenkbar gewesen wäre, ist nun Realität. Auch alle Mitarbeiter einschließlich der 12 Azubis und 6 dualen Studenten des Münchner Versicherungsunternehmens LV 1871 arbeiten seit Mitte März im Homeoffice. Im Interview berichten die beiden Ausbildungsleiterinnen Magdalena Ljuna und Sandra Bensler, was das für Ausbilder und Azubis bedeutet.



**Was mussten Sie organisieren, als feststand, dass sich die gesamte Belegschaft auf unbestimmte Zeit ins Homeoffice begibt?**

**Magdalena Ljuna:** Als der Lockdown kam, ging alles Schlag auf Schlag. Manche unserer Azubis waren zu diesem Zeitpunkt gar nicht im Betrieb, weil sie Berufsschulunterricht hatten. Wir haben sofort versucht, alle zu erreichen und teilweise sogar per WhatsApp kommuniziert, dass niemand montags im Büro erscheinen soll.

**Wie haben Sie sich dann aufgestellt?**

**Sandra Bensler:** Als Erstes haben wir eine tägliche Telefonkonferenz mit den Azubis als festen Termin eingerichtet: Jeder berichtet, was er an diesem Tag zu tun hat. So wissen wir, wie es unseren Azubis aktuell geht und wie sie mit der ungewohnten Arbeitssituation zurechtkommen. Anfangs sind wir noch von zwei bis drei Wochen Ausnahmezustand ausgegangen. Um diese Zeit überbrücken zu können und falls die Azubis übergangsweise ohne Beschäftigung sein sollten, haben wir uns Aufgaben für sie überlegt, z. B. das Befüllen einer Azubi-Recruiting-Plattform oder speziell für die Fachinformatiker die Teilnahme an Online-IT-Kursen.  
**ML:** Bislang haben wir darauf nicht zurückgreifen müssen. Die meisten Azubis wurden und werden auch jetzt direkt von den Abteilungen, in denen sie gerade eingesetzt sind, mit Arbeitsaufträgen versorgt.

**Wie gut läuft der Informationsfluss?**

**SB:** Zwar können alle Mitarbeiter im Intranet auf aktuelle Infos zugreifen, dennoch informieren wir die Azubis noch einmal gesondert, wenn es neue Entwicklungen gibt, die die Ausbildung betreffen. Glücklicherweise kam vom Vorstand sehr früh die Info, dass das Unternehmen auch in der Krise gut aufgestellt ist. So mussten sich unsere Azubis keine Sorgen machen, dass ihre Ausbildung in Gefahr ist.

**Waren die technischen Voraussetzungen für die Arbeit im Homeoffice gegeben?**

**ML:** Schon vorher haben alle unsere Azubis über einen Firmenlaptop verfügt. Bei einer unserer dualen Studentinnen klappte es in der ersten Woche mit der Technik nicht, ihr wurde dann ein neuer Laptop nach Hause geschickt. An dieser Stelle ein großes Lob an unsere IT, die bei der Unterstützung der Mitarbeiter alles gegeben hat, damit es überall läuft.

**Wie kommunizieren Ausbilder und Azubis miteinander?**

**SB:** Alle Ausbilder sind im direkten Kontakt mit ihren Azubis. Welche Kanäle sie dafür nutzen – Telefon, E-Mail, Videochat –, ist den Abteilungen selbst überlassen.

**Wie gut kommen die Azubis mit der Arbeit im Homeoffice zurecht?**

**ML:** Wichtig ist, dass sie ihren Arbeitstag strukturieren. Das ist gar nicht so leicht, uns selbst geht es da ja nicht anders. Vor allem am Anfang haben wir immer wieder den Tipp gegeben: Steht pünktlich auf und sorgt dafür, dass ihr einen Rhythmus findet. Feste Kernarbeitszeiten haben wir aber nicht festgelegt.



**Magdalena Ljuna** ist Diplom-Pädagogin. Sie ist seit 2004 Personalreferentin bei der LV 1871 und leitet seit 2015 gemeinsam mit Sandra Bensler die Ausbildung.



**Sandra Bensler** ist Juristin und seit 2001 als Personalreferentin im Unternehmen, seit 2015 im Tandem mit Magdalena Ljuna auch als Ausbildungsleiterin.

**Wie erleben die Ausbilder die Umstellung?**

**ML:** Die Herausforderung, die Lerninhalte digital zu vermitteln, ist für sie mitunter schwierig. Das haben wir etwas unterschätzt. Manche Ausbilder wollten bestimmten Lernstoff zunächst nach hinten schieben, weil er sich digital nicht so gut vermitteln lässt. Ihnen haben wir bewusst machen müssen, dass wir nicht wissen, wie lange die Situation anhält und ein Aufschub langfristig nicht möglich ist. Mittlerweile haben aber auch sie sich „reingefuchst“.

**Wie werden Ausbildungsinhalte aktuell erfolgreich vermittelt?**

**SB:** Die Ausbilder müssen Lerninhalte und Arbeitsaufträge kleinteiliger gestalten. Das bringt mehr Struktur, außerdem können kleinere Häppchen online leichter vermittelt werden. Ganz wichtig ist auch regelmäßiges Feedback zu den einzelnen Arbeitsergebnissen. Das gilt insbesondere beim Wechsel in eine neue Abteilung. Eine Einarbeitung kann dort nicht mehr darin bestehen, dass ein Azubi zwei Tage einfach nur „daneben“ sitzt. Das bedeutet natürlich eine große Umstellung für die Abteilungen, weshalb wir als Ausbildungsleitung aktuell vor allem daran arbeiten, ein verstärktes Umdenken zu erreichen.

# EIN PERSÖNLICHER AUSTAUSCH UND REGEL- MÄSSIGES FEEDBACK SIND ELEMENTAR.

Magdalena Ljuna, Ausbildungsleiterin

## Was sind die wichtigsten Erkenntnisse der letzten Wochen?

**ML:** Trotz der Distanz müssen wir ein Gefühl der Zugehörigkeit schaffen. Das geht nur über einen persönlichen Austausch. Problematisch wird es, wenn die Azubis den ganzen Tag alleine zuhause sitzen und das Gefühl bekommen, nirgendwo angebunden zu sein. Zu Beginn erhielten manche von ihren Abteilungen lediglich Arbeitsaufträge per E-Mail, es gab keinen persönlichen (z. B. telefonischen) Kontakt. Seitdem wir das geändert haben, klappt es viel besser. Besonders gut funktioniert es, wenn die Azubis auch an allen abteilungsinternen Besprechungen virtuell teilnehmen. Untereinander tauschen sie sich in privaten Chatgruppen aus.

## Worin besteht für Sie zurzeit die größte Herausforderung?

**ML:** Da wir verschiedene Berufe ausbilden, müssen wir uns mit vier Berufsschulen und zwei Hochschulen absprechen. Die Kommunikation ist teilweise sehr schwierig, mitunter hat man mich am Telefon lediglich auf die Schul-Homepage verwiesen. Auch was den Unterricht angeht, herrscht eine große Uneinheitlichkeit. Während die Abschlussjahrgänge teilweise wieder vor Ort unterrichtet werden, haben manche Schulen komplett auf Online-Unterricht umgestellt. Die Hochschulen haben den gesamten Lehrplan verschoben, wodurch die Prüfungen nun in der vorlesungsfreien Zeit liegen, in der die Studenten normalerweise im Unternehmen sind.

## Was bedeutet das für Sie?

**ML:** Wir müssen entsprechend umplanen. Die Zwischenprüfungen an den Berufsschulen sind komplett ausgefallen, die Abschlussprüfungen wurden nach hinten verschoben. Somit verlängert sich die gesamte Ausbildung um einen Monat.

## Wie geht es nun weiter?

**ML:** Infolge der Lockerungen ist eine schrittweise Rückkehr ins Büro unter Einhaltung der Hygiene- und Abstandsregeln geplant. Die Auslastung darf dabei im ersten Schritt bei maximal 30 Prozent liegen. Das macht die Situation für die Ausbildung unübersichtlich. Grundsätzlich geben die Abteilungen vor, ob und in welchem Umfang ihre Mitarbeiter wieder im Büro arbeiten. Ich bin mir aber ziemlich sicher, dass es für Unverständnis sorgen wird, wenn einige Azubis weiterhin im Homeoffice arbeiten dürfen, andere aber nicht. Eine Alternative wäre, den Einsatz nicht von den Abteilungen, sondern zentral, also eine einheitliche Regel für alle Azubis zu beschließen. Darüber müssen wir noch beraten. In jedem Fall wird das Lernen ein anderes sein.

## Inwiefern wird sich das Lernen verändern – bzw. verändern müssen?

**ML:** Dem Ausbilder über die Schulter schauen, sich gemeinsam vor den Rechner setzen – solche typischen Ausbildungssituationen sind aufgrund der geltenden Abstandsregeln nicht möglich. Hier werden wir also weiter auf digitale Zusammenarbeit setzen müssen.

## Welche Auswirkungen hat diese Situation auf den Ausbildungsstart im September?

**SB:** Die Auswahl der neuen Azubis hat noch vor dem Lockdown stattgefunden. Nun erarbeiten wir ein Konzept, wie wir unsere Einführungswoche, in der wir normalerweise gemeinsam mit den Azubis wegfahren, digital umsetzen können.

## Welche Schwierigkeiten sehen Sie?

**ML:** Im Gegensatz zu neuen Mitarbeitern, die bereits über Berufserfahrung verfügen, ist die Zusammenarbeit in der Ausbildung schwierig, da die persönlichen Treffen entfallen. Entsprechend kann ich nicht sehen, wie derjenige arbeitet, wie er mit den Kollegen interagiert, wie er sich im Team verhält und deshalb ist es für mich schwer vorstellbar, wie ich nach der Probezeit beurteilen soll, ob der Azubi ins Unternehmen passt. Auch für den Azubi ist dies schwierig. Aber natürlich werden wir uns auch dafür etwas einfallen lassen.

## Was nehmen Sie mit aus der Krisenzeit?

**SB:** Obwohl wir großes Vertrauen in unsere Azubis haben, waren auch wir skeptisch, wie gut Ausbildung und Homeoffice zusammenpassen. Künftig wird es sicherlich fester Bestandteil der Ausbildung sein. Auch, weil viele Abteilungen in Zukunft häufiger von zu Hause arbeiten wollen.

## Warum ist Vertrauen in die Azubis in dieser Zeit so wichtig?

**ML:** Um als Verantwortliche keinen Kontrollverlust zu empfinden. Wir haben in der Ausbildung ohnehin nie auf Kontrolle gesetzt. Auch wenn alle im Büro sind, kann niemand permanent nachvollziehen, wie produktiv jemand arbeitet. Stattdessen haben wir den Fokus immer auf eigenverantwortliches und selbstständiges Arbeiten gelegt. Zum Beispiel mit unserer Kreativwerkstatt, in der die Azubis in den ersten sechs Monaten der Ausbildung ein eigenes Projekt umsetzen. Auch unsere Jahresauftaktversammlung haben wir schon vollständig von Azubis organisieren lassen. Und in diesem Jahr haben wir unseren Azubis jahrgangsübergreifend das Recruiting der Neuen zu einem großen Teil anvertraut.

## Zahlt sich dieser Ansatz nun aus?

**ML:** Absolut. Unsere Azubis kriegen die Situation wunderbar gewuppt. Wir haben nicht das Gefühl, dass sie unser Vertrauen missbrauchen. Im Gegenteil: In unseren täglichen Meetings sprechen die Azubis ganz offen darüber, dass es nicht immer leicht für sie ist, sich selbst eine Struktur zu schaffen und geben zu, wenn sie mal einen schlechten Tag haben, an dem es ihnen an Motivation mangelt. Das zeigt uns deutlich, dass sie auch uns vertrauen.

👉 Das Gespräch führte Mascha Dinter